

# 地方都市における地域振興プロジェクトの問題点

—— 特に商店街活性化に焦点を絞って ——

井 原 久 光

## 要 旨

本稿の主たる問題提起は「街は管理できるのか」という点にある。本稿では、中心市街地活性化法によって展開されている地域振興プロジェクトの現状を紹介した上で、商店街活性化に焦点を絞って、商店街の地盤沈下の原因を外部要因と内部要因に分けて論じている。外部要因としては、人口の減少や都市化という構造的な要因と、モータリゼーションの進展や大型小売店の業態進化という直接的要因がある。内部要因としては、資源の制約のように商店街にとって変えにくい統制不可能要因と、商店街の努力で変えることのできる統制可能要因がある。地域振興プロジェクトで使われているタウンマネジメントの手法は欧米のモデルを輸入したもので、ショッピングセンター的な発想があるが、商店街はさまざまな制約からショッピングセンターのようなマーケティング展開が難しい。本稿では、商店街地盤沈下の原因分析を受けて、商店街のリーダーやシンボル作り、個店のマーケティング努力など、統制可能な内部要因を改造することで、生態的な発展を促す試案を提供している。

## はじめに

2001年度長野県中小企業支援センターの商店街活性化プロジェクトに参加し<sup>(1)</sup>、上田市の中心市街地活性化計画にも参画し<sup>(2)</sup>、一連の調査研究活動を論文<sup>(3)</sup>で発表し、いくつかの学会<sup>(4)</sup>でも報告したが、その後の考察も含めて地方都市における地域振興プロジェクトの問題点（特に商店街活性化をめぐる問題点）を簡単に要約しておきたい。

## 1. 中心市街地活性化とタウンマネジメント

戦後、長い間、商店街をめぐる法的規制は、百貨店法（1956年）と都市計画法によっていた。百貨店法は、1973年に大規模小売店舗法（大店法）によって継承されたが大型店舗から地元商業者（商店街）を保護するという基本は変わらなかった。ところが、1980年代後半になると、地元商業者保護によって需要調整を行っているという批判が主に海外から寄せられ、大店法が日米構造問題の議題に取り上げられるようになった。

周知の通り、1998年に大規模小売店舗立地法（大店立地法）が成立し、大店法は2000年に廃止された。この大店立地法は、保護主義的な大店法に代わって、店舗周辺的生活環境の保持を目的としている。

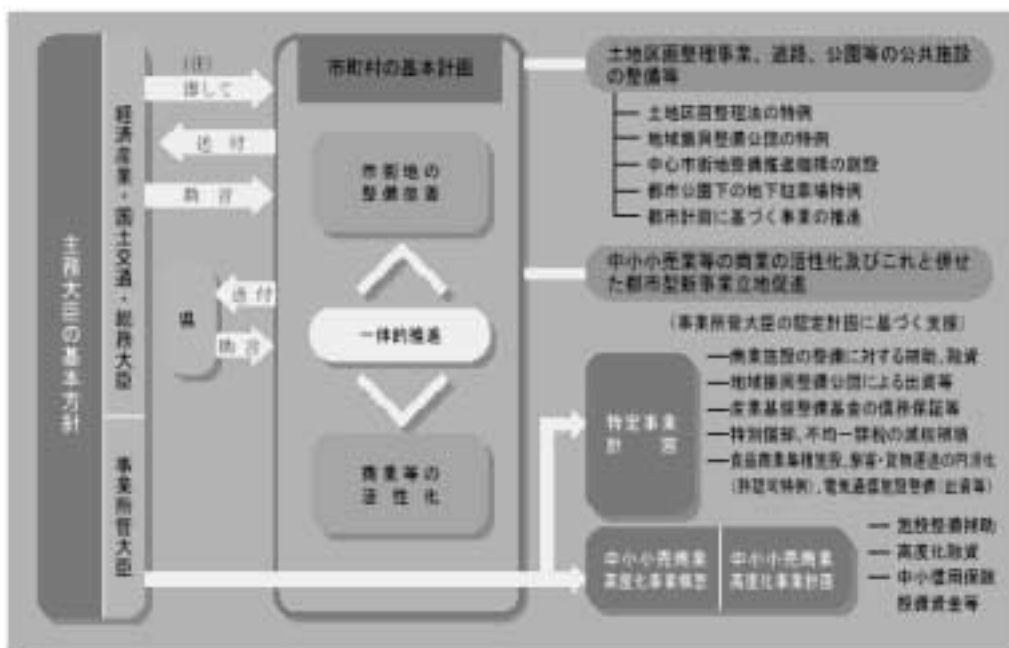
同時に、大店法廃止に向けた措置として中心市街地（整備改善）活性化法<sup>(5)</sup>が1998年に施行された。これは、経済主体の活動を抑制的に調整してきた調整政策から競争力を強化する振興政策への転

換を意味すると考えられている<sup>(6)</sup>

### (1) 市街地活性化プロジェクト

中心市街地活性化法が施行されて以来、全国各地で中心市街地活性化という名のプロジェクトが立ち上げられている<sup>(7)</sup>。この法律の基本的なスキームは、国が示す「基本方針」にしたがって、市町村が「基本計画」を作成し、これに即して、中小小売商業の高度化を推進する機関（TMO）や民間事業者等が事業計画を作成し、これを国が認定し、支援を実施するというものである。

図表1 中心市街地活性化法の概要



出典：中心市街地活性化推進室ホームページ（[www.ias.biglobe.ne.jp/madoguchi-go/](http://www.ias.biglobe.ne.jp/madoguchi-go/)）

国が示す「基本方針」は別に通産省（現・経済産業省）や運輸省（現・国土交通省）や自治省（現・総務省）など関連省庁から示されているが、ここでは、分かりやすい例として英語のキーワード（AからE）をもとに以下のようにあらわされたスローガン<sup>(8)</sup>を紹介したい。

#### ① Accessibility（求心性のある街）

中心市街地が、多様な交通手段を利用してアクセスが可能で、さまざまな地域から人々が集える場になること。

#### ② Barrier-free（参加しやすい街）

中心市街地が、高齢者、障害をもつ者、子供をもつ女性などを含め、さまざまな人々が自由に活動する場を提供すること。

③ **Communication**（人や情報が交流する街）

中心市街地が、就業、居住、サービスなどを提供し「働き」「住み」「憩う」ことを通じて人や情報が交流する場になること。

④ **Democracy**（自律した街）

中心市街地が、その地域の市民や商業者などの自主的な街づくり活動によって作られ運用され、広がっていく街になること。

⑤ **Eco-friendly**（環境にやさしい街）

中心市街地が、自然環境に配慮しながら、エネルギー消費も少ない、環境負荷の低い街になること。

(2) 事業化のプロセス手法

中心市街地活性化法に基づく事業化は、地域の実情に合わせて地域が自主的に企画・実施するように求められているが、その代表的なプロセスには、以下の3つがある<sup>(9)</sup>

① プログラム型

大臣の承認を受けた全体事業化プログラムを描き、第1期事業→第2期事業のように個別事業を進めていく方式で、個別事業を推進する自前型開発会社を設立するところに特徴がある。行政が全体事業化プログラムを事前に理解していることから、行政と一体となった事業化が展開できる。

② プロジェクト型

中心市街地の中心拠点施設を整備するためのプロジェクトを核にして周辺への波及効果をはかる方式で、中心拠点施設整備への補助優遇策を利用するところに特徴がある。ハード（箱物）中心にならないように、中核プロジェクトに多様な街づくりの機能を付加していくことがポイントになる。

③ マネジメント型

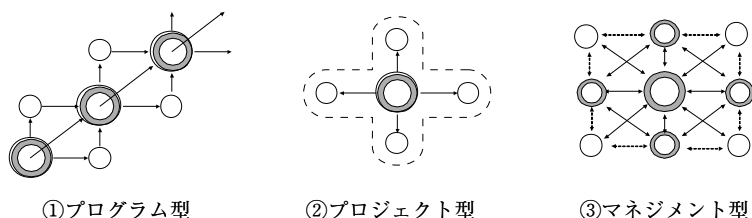
タウンマネジメント組織（TMO）を立ち上げ、TMOが中心になって事業を展開する方式。TMOは、住民や商業者が自主的に設立する組織で、街づくりに関する構想から行政との連携、補助金の申請、事業化の推進、その後のフォローなど一貫して街づくりをマネジメントする。

このうち、最も一般的な手法として定着しつつあるのが、タウンマネジメント型で、日本経済新聞の調査によれば、回答のあった自治体のうち、TMOを設立・認定したものが46.7%、認定予定が15.6%で、合計6割を超えている<sup>(10)</sup>。

(3) 活性化プロジェクトの現状

だが、現実には、さまざまな思惑や都合がはたらいって複雑な状況を生み出している。

図表1 代表的な事業化手法



出典：中心市街地活性化研究会『中心市街地活性化戦略』ケイブン出版、1998年、p.87.

第一は、手続きや線引きの問題である。基本計画（マスタープラン）の策定や補助金申請のため、書類作りのプロとでもいうようなコンサルタントが登場する。多くの自治体では、行政地域を地区やブロックなどに線引きしてモザイク的な街づくりを行なうが、街はもともとパッチワークのように出来上がっていないから、境界線をどう引くかが問題になる。

第二は、総花的な計画である。街づくりに関連する課題は、環境・自然保護、福祉対策、歴史保存、景観と美化、防災、治水、道路整備、観光、農業保護、産業育成、商店街活性化など、実に多様で、それぞれの課題が相互に矛盾する上、多様な要請のバランスは、時代とともに変化する。行政やTMOは多くの地域ニーズを取り込み、多様なニーズに「平等」に応えようとしがちで総花的計画になる。

第三は、TMOの人材や資金の不足である。日本経済新聞の調査では、全国のTMOのある自治体で「活性化がかなり進んだ」のは2.3%にとどまり、TMOの活動が「不十分」との回答が96.2%であった。理由は「運営基盤の弱さ」「事業者の意識改革や商店街の体質改善の遅れ」「資金難」が多かった<sup>(11)</sup>。

## 2. 商店街地盤沈下の原因

地方都市における中心市街地活性化で必ず問題になるのは中心部にある商店街が衰退してしまっているという現状である。すでに、商店街が地盤沈下しつつある原因を外部要因と内部要因の二つに分けて論じた<sup>(12)</sup>が、本稿では、これを構造的な要因あるいは統制可能（不可能）の要因に細分化して整理してみたい。

### (1) 外部要因

地方都市における商店街衰退の外部要因は、構造的には人口と都市化の問題がある。これは、長期的な社会構造の変化であるが、それをベースに、モータリゼーションの進展と大型店の業態進化が直接的な要因として考えられる。

#### A. 構造的要因：人口問題と都市化

都市化とは、エルドリッジ（Hope Tisdale Eldridge）のいうように、人口の集中化として規定され

る<sup>13)</sup>。すなわち、都市における過密と地方における過疎の問題でもある。

これは、地方にある商店街の立場から見ると、需要の絶対的減少を意味する。人口の大都市への流出によって、地方商店街周辺の人口が減れば、その地域における需要そのものが絶対的に減少するからである。

第二に、都市化は、都市的な社会システムの拡大として規定される<sup>14)</sup>。地方でも核家族が増大し、女性の社会進出が進み、生活時間が深夜にシフトし、食生活が変わり、都市的なライフスタイルや価値観が浸透していくことである。

こうした都市化現象は、商店街にとって、第一で述べた人口問題としての都市化とは区別される。人口が減少して過疎になることは、需要そのものが少なくなるパイの縮小の問題であるが、都市的生活様式が地方に浸透することは、パイの縮小ではない。実際、地方の経済レベルは向上しており、経済的地域格差は縮小しつつあるといわれる<sup>15)</sup>。パイはむしろ拡大しているのである。

ところが、以下に述べるようなことから、商店街に対する需要は、大都市のデパートや専門店、あるいは近郊のスーパー、商店街に進出したコンビニなどに奪われて、商店街の衰退要因となっている。

#### a. 都市での購買

地方の商店街に都市的な生活様式を満たすような商品が少ないとすれば、地方の人々は大都市のデパートや専門店に買物に行く。新幹線の開通で東京の日帰り圏になった長野市では、買物客が首都圏に流出する“ストロー現象”が起きている（日経2003年1月6日）。

#### b. 生活時間の深夜シフト

生活時間が深夜へシフトする都会型のライフスタイルが定着すると、アルバイトを使って深夜営業のできない個人商店は、コンビニエンスストアに地域の顧客をとられてしまう。売れなくなった商店街の店は早めにシャッターを閉めるが、顧客は買物に入って閉まっていた店には二度と足を運ばない。売れないことによる時間短縮の悪循環である。

#### c. 食生活の変化

個食・外食が増えるにつれて、ファミリーレストランや惣菜チェーン店が増大して、生鮮三品を扱う八百屋・肉屋・魚屋が商店街から消えていった。毎日買う生鮮三品を扱う店がなくなると客足が一遍にとだえるので商店街は灯が消えたようになる。

#### d. 女性の社会進出

働く女性が増加したことは、商店街のメインユーザーであった専業主婦の減少を意味するが、通勤帰りの女性がデパートやスーパーを利用するようになるために、商店街にとってはダブルパンチとなった。

#### e. 個別購買と直接購買の増加

おやつでも昔は主婦が袋物のお菓子をまとめ買いしていたが、最近は、子供や男性がコンビニやキヨスクで個別に購買するようになった。また、通信販売やインターネット販売を通じて消費

者が直接購買するようになって商店街の利用が少なくなった。

#### f. 商品情報の高度化

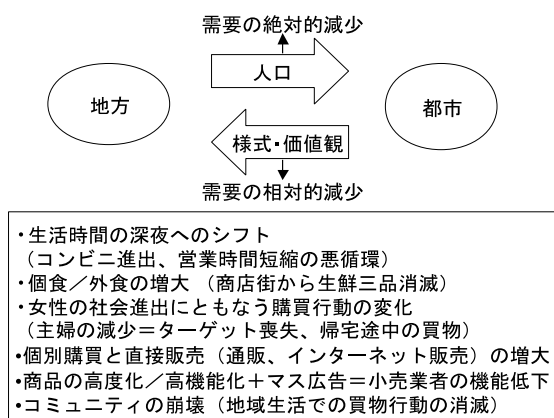
かつての商店街は、小売店が商品を個別に説明する場であったが、今日では商品そのものが高度化・高機能化し、マス広告やインターネット情報などによって消費者自身が商品情報を直接入手するようになった。このため、商品情報伝達者としての商店街小売店の役割が低下した。

#### g. 地域における買物行動の消滅

昔は、商店街で買物したり、買物時間にその途中で出会うことで立ち話したりする主婦が多かった。しかし、コミュニティの崩壊にともなって、こうした地域での買物行動が少なくなり、したがって商店街の利用度が低下した。

ここでは、都市化の第一側面（人口の地方から都市部への移動）による需要減退を「需要の絶対的減少」とよんだことから、都市化の第二側面（都市的生活様式の地方浸透）による商店街への需要減退影響を、「需要の相対的減少」とよんでおきたい。これは、パイ（全体需要）は拡大しても、需要の大半を都市部のデパートや専門店、郊外のスーパーや大型店に奪われてしまうからである。

図表2 都市化の意味と影響



#### B. 直接的要因：モータリゼーションと業態進化

こうした、構造的な外部要因を背景にして、より直接的に商店街を直撃した外部要因は、主としてモータリゼーションと外部資本による店舗の業態進化である。

詳しく見れば、第一は、自動車そのものの便利さ（移動と運搬の容易さ）である。モータリゼーションが進んだ地方ではこの傾向が顕著<sup>(16)</sup>で、長野県が平成13年度に行なった「消費者買物動向調査」によれば、最寄り品、買回り品ともに全体の8割以上が「自家用車」を使って買物をしている<sup>(17)</sup>。

第二は、自動車を使った購買形態、すなわち、ワンストップ・ショッピングとセルフ・セレクトショ

ンの定着である。この両者を組み合わせた典型的業態がスーパーマーケットだが、長野県の調査でも、大規模スーパーの利用率は80.9%と最も高く、逆に一般商店は26.5%にとどまっている。

第三は、自動車をもたらした流通革命と規模のメリットを生かした価格破壊である。大量仕入れと大量販売を大量の広告宣伝や販売促進によって実現する仕組みが商店街を直撃した。

第四は、業態の進化である。デパートが商店街の敵とされた時代には百貨店法で商店街への大型店進出を規制できた。スーパーの時代には大店法が規制の拠り所になった。しかし、地価の高騰や大店法による中心商店街への出店規制によって、大型店が郊外へ進出するようになって、逆に郊外に顧客を奪われるようになった。大型店が進化したのである。

別の進化もある。生鮮食品以外の消費財やブランド品を低価格で販売するディスカウントストアやホームセンターが増加し、家電・本・洋服・玩具・カメラなどのカテゴリーキラーがロードサイド店として国道や県道に沿って出店するようになった。

チェーンストア制度の発達も商店街を衰退させた。一店一店の規模は小さくても、全体としては大量仕入れや大量広告ができるからである。たとえば、自分のところで現像していたカメラ店は、フィルム現像チェーンに対抗できずに商店街から消えていった。コンビニエンスストアも同様である。こうした商店街に溶け込んだ新しい業態が、伝統的な商店を閉店に追い込んでいった。

最近顕著になっているのは、さらなる集積規模の追求と新たな業態の進化である。郊外型大型店がインターチェンジの近くなどに集中し、ショッピングセンター化<sup>18</sup>して、ハイパーマーケットやファクトリーアウトレットのような大規模商業地が登場し、さらに遠くから顧客を集めるようになった。商圈の拡大は、大量仕入れによる低価格を促進し、高速道路網の整備が流通革命を後押しした。

外部資本は、ノウハウも蓄積してきた。顧客リストを整備し、顧客ニーズに合った商品開発を進め、本来は商店街が得意としてきた手作り感覚の商品も扱うようになった。一昔前は、スーパーのパンはビニール袋に詰められた工場製品で、商店街のパン屋が自家製パンを売っていたが、今ではスーパーに手作りパンが並ぶようになった。大資本は、日々、商売の勉強をして進化しているのである。

## (2) 内部要因

商店街内部の問題は、さまざまな面から取り上げられるが、一般的に統制不可能な要因と統制可能な要因に分けることができる。

### A. 統制不可的要因：自分たちでは変えにくいもの

第一に、資金力や人材やスペースに限りがあるということである。大型店のように大資本もなければ、多くの人材も活用できない。土地に制約があって駐車場をはじめとする大規模な施設が作れない。

第二に、商売をしている場所が居住空間になっており、生活の場でもあるということから、環境変化に応じて店舗を移し変えることが困難であり、土地の利権などの関係から空き店舗の補充が出来ないこともある。総じて、総合的な対策が打ち出しにくい状況がある。

第三に、店主の高齢化と後継者問題がある。後継者がいれば、商売に精が出るし、商店街にも活気が生まれる。しかし、跡継ぎがいないために、店舗改装など将来への投資もしないし、現状維持で満足する傾向がうまれる。

#### B. 統制可能要因：自分たちで変えられるもの

第一に、地盤沈下する商店街はまとまりがない。行政区分にしがたがって、細かい商店会に分かれていて、さらに婦人部や青年部と細分化されている。また、個店でも軒先や境界線の関係などで隣の店舗との仲が悪かったりする。

第二に、戦略性やリーダーシップの欠如がある。細分化された商店会はもちろんのこと、商店街振興組合や商工会の役員も持ち回りが多いため、役員になった者は、自分の任期だけや任されたイベントだけを義務としてしまう傾向がある。ここに長期的なビジョンや戦略性に基づいた商店街活性化ができない理由、あるいは、強いリーダーシップが発揮されない原因がある。

第三に、店主の意識にも問題がある。「一国一城の主」として他人の意見に耳をかさないくせに、商売の不振を景気や政治のせいにしてしまう傾向もある。大型店舗が出店すると反対し、撤退すると嘆く。イベントや活性化プロジェクトも行政に文句を言うか、逆に「補助金頼み」のどちらかの傾向がある。モータリゼーションを批判しながら、自分も「勤め人感覚」で早く店を閉めて帰宅する。商売の工夫を忘れ、店の中からしか見ない「座売り視点」で、待ちの姿勢を捨てきれない者もある。

第四に、煮蛙的破綻の問題がある。守りの姿勢が冬眠状態のような商店街を作り出している。駐車場やアパート経営も兼ねている場合は、副収入に頼って赤字でも商売を細々と続ける。これが、煮蛙的破綻（蛙を湯に入れてゆっくり暖めると飛び出さずに最後に死んでしまう状況）を生み出している。

### 3. ソフトの重要性

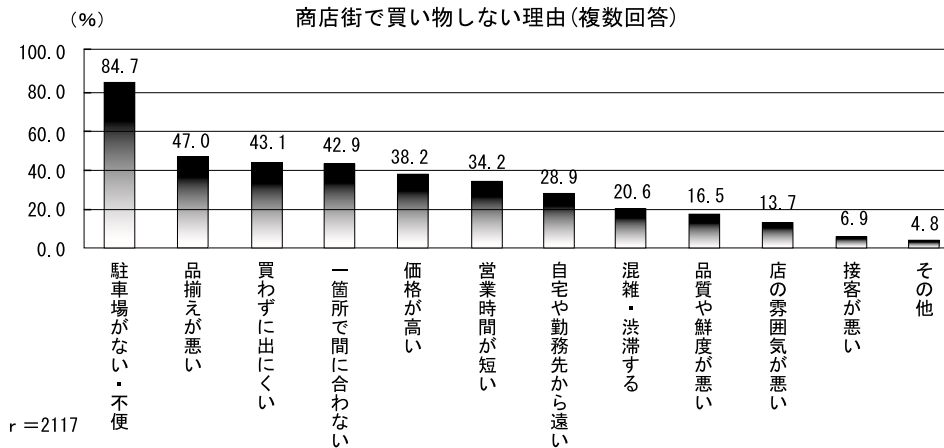
ハードよりソフトが重要である。駐車場に関する調査結果をあげたい。不足しているインフラの代表的なものに駐車場がある。長野県の調査でも、「商店街に不足していると思うもの、あったらよいと思うもの（複数回答）」で、トップが駐車場・駐輪場（78.9%）であった<sup>(19)</sup>。

別の調査もある。長野大学では「うえだ元気本舗」という学生グループが上田市の中心市街地活性化に協力しているが、その中で行なったアンケート調査に興味ある結果が示されている。この調査は、高校生224名、短大生24名、大学生76名に上田市の商店街について尋ねたものであるが、このうち「これまで以上に商店街を利用するようになるには、どんなものがあればいいか（複数回答可）」という質問をしている。

この質問に対して、「駐車場が必要」と答えた者は、全回答数のわずか8.5%で、第四位にすぎなかった。「駐車場」より上位にあったものは、第一位が「若者向けの店（24.7%）」第二位が「遊ぶ場所（22.3%）」第三位が「おいしい飲食店（16.4%）」である。



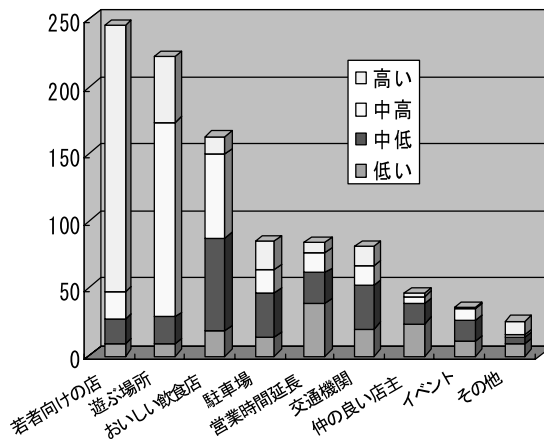
図表3 商店街に不足しているもの



出典：長野県「消費者購買動向調査報告書」2001年，p.12.

また、この調査の特徴は、商店街にあった方がよい各項目に対して優先度を尋ね「高い」「中高」「中低」「低い」で集計している点である。これを見ても、駐車場に対する優先度は低く、優先度が「高い」という回答は全回答数のわずか2.1%に過ぎなかった。商店街では「駐車場」より「魅力ある店」が求められているのである。

図表4 商店街にあったらよいもの(複数回答可)



出典：長野大学学生の調査データに基づき筆者が作成

この二つの調査は矛盾しているようだが、長野県の調査をよく読むと、第2位の「品揃えが悪い(47%)」や第3位の「買わずに出にくい(43.1%)」をはじめ、その他の項目は、ほとんどが「商店街に魅力ある店舗が少ない」ことを原因としていることが分かる。

流通政策研究所が行った調査でも、商店街にとって大きな問題と思われる26項目のうち、最も大きな問題と回答があったのは「魅力ある店舗が少ない（72.8%）」で「駐車場がない（54.0%）」は5位にすぎなかった<sup>(20)</sup>。

駅前に駐車場がないから売れないという主張は、実は、外部問題（モータリゼーションの問題）を内部問題にすり替えているに過ぎない。モータリゼーションとの共存とは、郊外型大型店に対抗することではない。大型スーパーにないものを大切にすることである。

駅前商店街に不足しているものをインフラのようなハードに求める者は「模倣戦略」論者である。モータリゼーションが進展しているのだから、それに見合ったインフラを整備すべきということは、裏を返せば、大型スーパーと同じ土俵に立って闘うことを意味している。

経営学ではすでに答えがでている。模倣戦略が成功するのはヒト・モノ・カネ・チエにおいて模倣する相手（競合者）を上回っている場合である。もし、駅前に大型駐車場を作るなら大型スーパーを上回る資本力がなければ対抗できない。万が一、行政の補助金で大きなスペースや駐車場建設の資金が得られたとしても、メンテナンスで負けない資本力を商店街が持たねばならない。

模倣戦略と正反対が「差異化戦略」である。ランチェスターの法則でも、弱者は強者との直接の戦いを避け、局地戦や接近戦に勝利していくことが常套手段だといわれている<sup>(21)</sup>。これを商店街にあてはめれば、歩いて来る近くの人々を一人一人大切にしながら、スーパーにない商売をやることである。商売は長く途切れず堅実にといわれるが、商売の原点に立ち戻って、目の前のお客さんをしっかり捕まえる接近戦から始める必要があろう。

## 4. 街は管理できるのか

### (1) タウンマネジメントの発想

タウンマネジメントの発想は欧米からやってきた。たとえば、アメリカのダウントウンを再生するために行われた CRM (Centralized Retail Management) や DID (Downtown Improvement District) と合致するという<sup>(22)</sup>。

タウンマネジメントが手本としたと考えられるもう一つの例に、イギリスのタウンセンターマネジメントがある。イギリスでは、1996年の環境省計画指針の中で、郊外開発の抑制と中心市街地への投資誘導、タウンマネジメントの助長が示され、①安全と環境美化、②アクセスの向上と街路空間の演出、③ビジネスの振興、④パートナーシップの促進などを柱にタウンセンターマネジメントが推進されているという<sup>(23)</sup>。

こうした欧米の例からは、ショッピングセンターの設計管理手法を街づくりに応用しようという発想がみられる。事実、イギリスのタウンセンターマネジメントを紹介している石井（1999）はタウンセンターマネジメントを「中心市街地をショッピングセンターのように総合的に管理運営することである」と定義している<sup>(24)</sup>。また、石原（2000）も、中小企業庁のパンフレット『中心市街地活性化対策についての概要』を引用しながら、タウンマネジメントをショッピングセンターと結びつける発想があると指摘している<sup>(25)</sup>。

## (2) ショッピングセンターと商店街

しかし、ショッピングセンターをモデルにしたタウンマネジメント手法は、はたして商店街のような自然発生的な商業集積の活性化に適用することができるのであろうか。図表5は、石原（2000）の主張を発展させて、筆者なりに商店街とショッピングセンターを比較したものである。

第1に、ショッピングセンターは郊外の広大なさらち新地を購入して、ディベロッパー（あるいは管理会社）が中心になって、開発コンセプトを作成し、コンセプトに基づいて核店舗を誘致し、テナントを募集するが、商店街はそのようなことをするのは難しい。商店街は駅前などの住宅密集地に集積しており、すでにある既存権、複雑な関係、一定のイメージにしばられているのでゼロから絵を描くようなことはできない。

第2に、ショッピングセンターでは、コンセプトにしたがったテナントミックス（店舗配置の設計）ができるし、売れない店は新規出店者に代替されるが、商店街では土地や店舗の所有がバラバラで権利が複雑だからそのような自由な設計変更ができない。そのために、廃業した所が空き店舗となって商店街全体の魅力を減じる悪循環に陥ってしまう。

第3に、ショッピングセンターでは、統一したイメージのもとに、トータルなマーケティング活動ができる。たとえば、バーゲンセールやイベントを共同で行い、全体的な販売促進活動が展開できる。ところが、商店街での販促は、年末の福引のように、共同広告や共同催事することもあるが、個店が中心にならざるを得ない。

第4に、ショッピングセンターでは情報を集中的に管理できるし、陳列技法や装飾ノウハウなども共有することができるが、商店街では顧客情報はもちろんのこと、商売の仕方にいたる情報が個別に管理されている。

第5に、ショッピングセンターでは全体的な管理主体がディベロッパーや管理会社のように、明確に組織化されているのに対し、商店街では不明確である。TMOのような組織は、街づくり全般については一定の役割をはたしているかもしれないが、必ずしも商店街の管理組織ではない。

したがって、ショッピングセンターでは、プラン（計画）→ドウ（実行）→チェック（評価）→アクション（修正）というマネジメントサイクルを全体として循環させることができるが、商店街では、このような管理サイクルを回すことができない。

図表5 商店街とショッピングセンター

	商店街	ショッピングセンター
土地	住 宅 地	新地へ出店
配置換え	空き店舗	テナントミックス
販売促進	個 別	トータルマーケティング
情報・ノウハウ	分 散	集中管理
管理主体	不 明 確	ディベロッパー
管理サイクル	回らない	全体として循環

### (3) 調整型マネジメントの限界

別で指摘している<sup>26)</sup>が、行政が街づくりの実施母体になれないために管理サイクルが循環していない。計画の段階から政府も地方自治体も街づくりの主体にはなれないので、TMOのようなタウンマネジメント組織に「基本計画」を作成させる。TMOは商工会議所の一室に組織されることが多い<sup>27)</sup>が、補助金の受け皿にされがちである。

計画段階で頼るのが書類作りのプロとでもいえるコンサルタントで、「環境と人にやさしい」など、どこにでもあるスローガンが生まれる。街は、伝統と近代性、安らぎと活気、大通りと裏通り、美観と雑踏、昼と夜、など一見矛盾する要素を包み込んでいるが、「計画作り」ではビジョンやコンセプトという美辞麗句で飾るから、日本中に標準化された無個性の街づくりプランが広がる。

それは、かつての商店街近代化と同じ道を歩むことに似ている。近代化という名目で用意されてきたのが、①セットバック（壁面線の後退）による歩道面積の拡大、②歩道のカラー化や石畳化、③拡張したスペースを利用したストリートファニチャー<sup>28)</sup>の設置、という三点セットであった。こうした近代化がヨーロッパの市街地をモデルとしたことは明らかなが、それが日本の商店街独特の雰囲気壊してきた。

プラン（計画）段階で中心的役割をはたすコンサルタントがドゥ（実行）段階やシー（評価）段階でどれだけ責任をとれるであろうか。補助金目当ての街づくりは、制度に合わせて自分たちの生活空間を変えてしまうことだが、そのつけは商店街や住民に回る。

イギリスの事例では、ステークホルダー（利害関係者）を多く取り込んで、住民や利用者の参加をうながして、活動の結果を年次報告書やパフォーマンスレポートの形で公表することが管理サイクルを循環させるという<sup>29)</sup>が、多くの人々の利害を調整することは難しいし、年次報告書のような形式的公表によって管理サイクルがうまく循環するものであろうか。

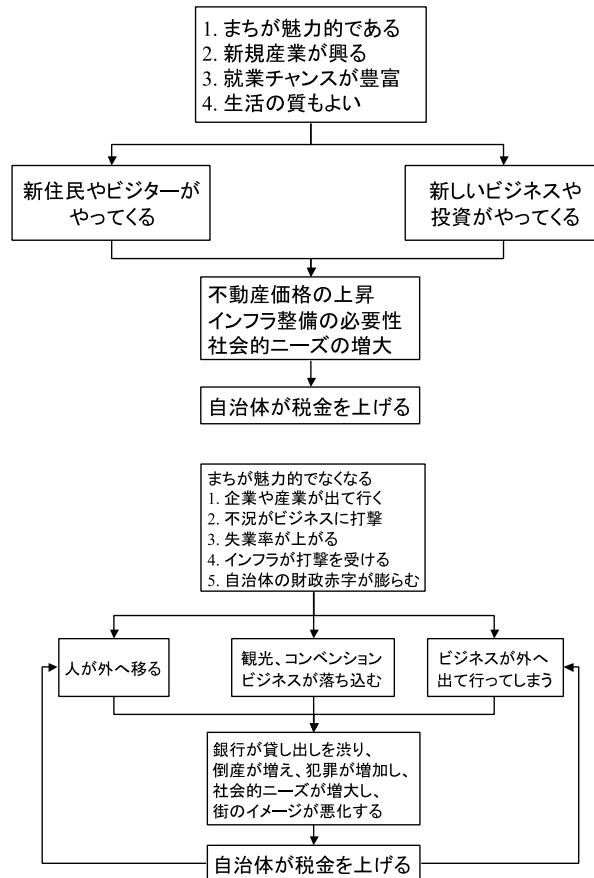
フォレット（Follett, M. P.）の古典的な指摘<sup>30)</sup>の通り、調整／妥協型のマネジメントは何も創造的な成果を生み出さない。自治体や経済界や住民の異なるニーズを委員会のようなところで形だけの合意形成を作ろうとしても街は魅力的にならないように思える。

### (4) 管理できない要素

アメリカには、確かに街づくりをマーケティングの対象とする考え方がある。たとえば、コトラーらは、成長する街のダイナミックスを図表6のようにまとめている。この分析は、街が成長するか衰退するかは「魅力」の有無にあると指摘していることに特徴がある。魅力があれば、人もビジネスもやって来るが、魅力がなければ、人もビジネスも街から去っていく、というのである。

ただし、この二つのモデルは、いずれも「自治体が税金を上げる」という局面で終わっている。コトラーらは、フィラデルフィアの例をあげて、街は成長すると観光客が溢れ建築ブームに沸くが、同時に市民のニーズが多様化し、それに応えるために市税が上がることを指摘している<sup>31)</sup>。フィラデルフィアでは中産階級が郊外に脱出し、市の財政は悪化、犯罪が増加して、さらに市税を引き上げなければならなくなった。

図表6 成長する街と衰退する街のダイナミックス



出典：コトラー／ハイダー／レイン『地域のマーケティング』東洋経済新報社，1998年，p.5. および p.7.

「戦略的な地域マーケティング」を紹介するコトラーらですら「どんな場所もコントロール不可能な外部からの力と，内在的な成長と衰退のサイクルから逃れられない」と述べている<sup>32)</sup>。

日本の伝統的な商店街は，肩を寄せ合うように集まった家々の間に無秩序に商店が立ち並んで生まれた。そこにある狭く曲がりくねった道のたたずまいに安心感がある。手の届く距離，声を掛け合える距離に商売の息遣いがある。人情がかやうのである。

すでに「街は生きている」と主張した<sup>33)</sup>が，繰り返したい。生物が時間をかけて進化するように「街の風情」はある程度の期間を経て出来上がる。特に，商店街は，地域的歴史的な特性に基づいて自然発生的に生まれた商業地域であり，これをむやみにいじることは難しい。将棋の駒を打つように商業拠点を移動したり，工学的な設計図に基づいて道路を引いたり歩道橋をかけること，あるいは，補助金目当てで書類作りのプロが企画したタウンマネジメントが街を壊している。

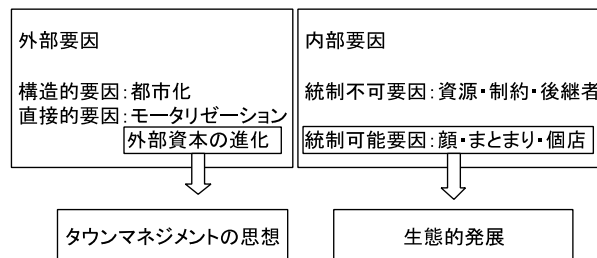
もう一度，商店街衰退の外部要因と内部要因を整理しておきたい。外部要因には都市化のような構

造的なものと、モータリゼーションのような直接的なものが考えられるが、その内で大資本による業態進化をあげた。スーパーが大店法を避けて郊外に出て、ショッピングセンターのように進化してきたのだが、タウンマネジメントの発想は、このショッピングセンターのノウハウを街づくりに適用しようとしていることになる。まさに、商店街にとっては、大資本の土俵を借りて闘うようなものである。

本稿では、駐車場の例として、大資本と同じ土俵に立つことの危険性を説いてきた。そして、ショッピングセンターと商店街の違いを表にして整理しながら、街をショッピングセンターのように設計したり管理したりすることの困難さを指摘してきた。

では、どうしたら商店街を活性化できるであろうか。答えは図表7からおのずと明らかであろう。商店街衰退の内部要因のうち、コントロールが可能な要因から少しずつでも改善して、生態的に発展していく道が迂遠のようで最も有効と考えられる。

図表7 商店街衰退の要因とタウンマネジメントの発想



## 5. 生態的发展をうながすために

街が外部から人を集め、ビジネスを呼び込むためには、街が魅力的でなければならない。魅力は「他の街と違う」という差異化が前提で生まれる。同じような計画を立て、同じような補助金をもらい、同じようなコンサルタントに活性化プランを描いてもらってはならない。

地域にある資源をじっくり見直して新たな魅力を創造する必要がある。歴史を丁寧に発掘し、他地域にない特色をさぐり、独自のシンボル、イベント、文化を創り上げる必要がある。逆を行く発想に立って「弱み」を「強み」に変え、他の村にない「一村一品」を作り、商店街なら「スーパーになり」ものを揃え、個店ならその店にしかない「一店一品」を創り上げる必要がある。

商店街に不足しているのは、商店街の結束や商人の心意気のようなソフトである。まだまだ、個店の力を伸ばす余地がある。筆者が商店主対象のマーケティング・アンケート<sup>(34)</sup>では、広告、チラシ、陳列技法、店舗レイアウトなど身近なもので改善すべきことが多いことが示唆されていた。魅力ある個店を増やすには①個店の魅力向上以外に、②魅力ある店舗を誘致する案も考えられるが、いずれの方法も有効だというデータもある<sup>(35)</sup>。

半径500メートル（歩いて行ける範囲）の商圈を見直し、高齢者や通学する中学・高校生を丁寧に

拾うことで、まだまだ生き残れるチャンスはある。高齢者になればなるほど地元商店街を利用しており<sup>86)</sup>、高齢化社会が進展すれば、車を使わないで行ける商店街の便利さは増してくる。個店の「マーケティング努力」を促すことで、一つでも光る個店が生まれれば集客力がつく。モータリゼーションが商店街を直撃したが、人々はモータリゼーションの生み出した喧騒や息苦しさから脱して、一時代古い商店街の原風景に「安らぎ」や「うるおい」を感じているようにも思える。

第2のポイントは、仕掛け人がいて、商店街など実施母体がまとまっている街、どんな街にしたいかというビジョンやコンセプトがしっかりしている街は、変わることができるということである。巢鴨や小布施町や長浜市など比較的短期間で「伝統は作られる」ということが多くの事例から読み取れる。

そのためには、三つのポイント（リーダー、シンボル、ルール）を創り、それを継続していくことが重要であろう。商店街の顔とでもいえるリーダーがいて、街のシンボルとなる施設やイベントがあって、統一したイメージを作るルールがあれば、商店街がまとまって、魅力も増す。

第3に、こうした個別店舗のマーケティング努力と商店街の統一をうまく結びつけるためには「競争と協調」という原理が欠かせない。輝く個店が生まれれば、それに対抗する店が出てくる。そして、競争が街に色をつける。たとえば、「巢鴨の塩大福」や「小布施の栗菓子」のように、老舗を名乗る三つ巴の競争が街を活性化して統一したイメージを形成している。競争があつて協調が生まれる。

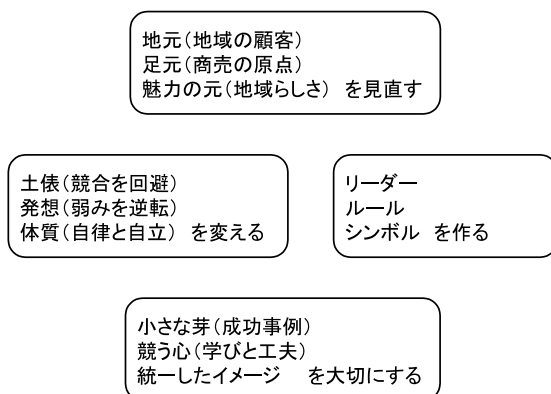
競争と協調を両立するキーワードは「自律」と「自立」である。ここでいう「自律」とは精神的な独立のことである。「横並び」と「もたれあい」の構図が街を壊してきた。景気のせいにしたり、大型店舗のせいにしたり、駐車場のせいにしたりすることは安易な逃げである。ワンストップ・ショッピングの便利さや大量仕入れによる価格破壊が遠因だとしても、商店街に魅力ある商品や味がなくなってきたことが商店街衰退の主たる原因であった。

もうひとつの「自立」は経済的な独立のことである。経済的独立を保つためには、外部資源を活用しなければならない。人間は精神的に独立し得ても、経済的には独立し得ない。自活するためには他人に与えなければならないのである。仕事がそれであり、商売がそれである。地方の商店街が経済的に独立するためには、巢鴨が露天商と良好な関係を結び、小布施町が外国人や芸術家を受け入れているように、外部とのネットワークを生かして、観光や特産物作りを地道に続けなければならない。食品関連の店ならば学校給食や企業市場あるいは福祉ビジネスへの展開も考えられよう。

補助金頼みの商店街活性化ではなく、小さな芽（成功事例）を大切に育てていきたい。諏訪に人を集める自転車屋があった。普通の自転車を買ってはいはスーパーやホームセンターに勝てないと考えた店主は、高校生をターゲットにツール・ド・フランスの選手が乗るような自転車とウェアを集めた。高校生にとって自転車は自分が買える最大のぜいたく品でもある。海外の選手が持つような小物（水筒など）も置いた。半径500メートル以上の遠くから高校生が集まってくるようになると、隣の洋品店が若者向けのカジュアルウェアを扱うようになり、にぎやかなヤング向けスクエアが生まれつつある。

競争と共存の関係は、同じ業種ばかりでない。コンビニの横に地元の総菜屋があれば、コンビニ弁当に飽きた客が惣菜を買ってくれる。今や、食の安全性が試されている。商店主との「顔の見える」関係がスーパーやコンビニにない商店街の魅力だから、食の安全性は商店街には追い風である。いずれにしても、集まった客を離さない工夫と「商いの競争」を促せば、点が線になり面に広がると期待される。

図表8 生態的發展へのヒント



## 注

- (1) 上諏訪駅前商店街の勉強会に参加したり、岡谷の商業講演会の講師をつとめたりした。
- (2) 上田市商業タウンマネジメント構想策定委員および中心市街地活性化基本計画策定委員会の委員もつとめた。
- (3) 井原（2002紀要24-1）pp. 61-83.
- (4) 日本社会情報学会第17回全国大会（2002年9月東京工業大学）および経済社会学会第38回全国大会（2002年10月亜細亜大学）
- (5) 正式名称は「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」で、略称は「中心市街地整備改善活性化法」であるが、「中心市街地活性化法」と呼ぶのが一般的。
- (6) 石原（2000）p. 211.
- (7) 平成14年7月現在、514市区町村、531地区で「基本計画」が提出されている。
- (8) 中心市街地活性化研究会（1998）pp. 8-9.
- (9) 中心市街地活性化研究会（1998）p. 87.
- (10) 『日本経済新聞』2002年8月26日朝刊
- (11) 『日本経済新聞』2002年8月26日朝刊
- (12) 井原（2002紀要24-1）pp. 64-66.
- (13) 社会学事典（1988）p. 654.
- (14) 社会学事典（1988）p. 654.
- (15) 伊藤（1993）pp. 6-9.
- (16) 長野県の場合でも、市在住者より町・村在住者の方が購買のための自動車利用率が高い。長野県調査（2001）p. 19.
- (17) 長野県調査（2001）p. 16.
- (18) モール化ともいうが、本稿ではモール化は商店街の集約化の意味で使っているので、ショッピングセンター



化とした。

- (19) 長野県調査 (2001) p. 12.
- (20) 中小企業白書 (2002) p. 95.
- (21) ランチェスターの法則については、福武書店 (ベネッセコーポレーション) が旺文社と闘った弱者の競争戦略をすでに発表している。井原 (2001) p. 130.
- (22) 石原 (2000) p. 141.
- (23) 石井 (1999) pp. 1-3.
- (24) 石井 (1999) p. 2.
- (25) 石原 (2000) p. 141.
- (26) 井原 (2002紀要24-1) p. 64.
- (27) 日本経済新聞の調査 (『日本経済新聞』2002年8月26日朝刊) によれば、TMOの主体となっているのは商工会議所が7割 (69.6%) で最も多い。
- (28) ストリートファニチャーとは、歩道に沿って設置される街灯、街路樹、電話ボックス、くず入れ、ベンチ、プラントボックス (花などの大型プランター)、時計、彫刻などのオブジェを総称したものである。
- (29) 石井 (1999) p. 3.
- (30) 井原 (1999) p. 120.
- (31) コトラーら訳本 pp. 5-8.
- (32) コトラーら訳本 p. 5.
- (33) 井原 (2002紀要24-1) p. 76.
- (34) 筆者が作成し、100項目にわたって、個店の商売上の工夫を尋ねたもの。チェックシートは、井原 (2002紀要24-1) pp. 72-83. に掲載してある。
- (35) 中小企業白書 (2002) p. 95.
- (36) 最寄り品の購買に際する交通手段は、40歳までは85%以上だが、50歳代で82%, 60歳以上で62.2%となっている。長野県調査 (2001) p. 17.

## 参考文献

- 中心市街地活性化研究会 (1998): 中心市街地活性化研究会 (大村謙二郎, 中井検裕, 根本敏行, 南部繁樹, 村田秀彦, 田中瑞男)『中心市街地活性化戦略』ケイブン出版, 1998年
- 中小企業白書 (2002): 中小企業庁『中小企業白書 (2002年版)』ぎょうせい, 2002年
- 井原 (1999): 井原久光『テキスト経営学 (増補版)』ミネルヴァ書房, 1999年
- 井原 (2001): 井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房, 2001年
- 井原 (2002紀要24-1): 井原久光「商店街活性化に関する考察—巢鴨・小布施・長浜を事例にして—」『長野大学紀要』第24巻第1号, 2002年
- 石原 (2000): 石原武政『まちづくりの中の小売業』有斐閣, 2000年
- 石井 (1999): 石井良一「イギリスにおけるタウンセンターマネジメントの発展とわが国における成立条件」『地域経営ニュースレター』野村総合研究所, January 1999 Vol. 5.
- 伊藤 (1993): 伊藤善市『地域活性化の戦略』有斐閣, 1993年
- P. Kotler, D. H. Haider, I. Rein, *Marketing Places*, Free Press, N. Y., 1993. (井関利明監訳, 前田正子・千野博・井関俊幸訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社, 1996年)
- 長野県調査 (2001): 長野県中小企業振興公社中小企業支援センター『消費者動向調査報告書』長野県商工部, 2001年
- 社会学事典 (1988): 見田宗介・栗原彬・田中義久編『社会学事典』弘文堂, 1998年